



# Benchmarking personal

**Enrique de Mora,**  
Socio Director de Exceltia, y  
**Marta Maezo,**  
Consultora de Exceltia.

**R**afael Nadal es, con tan sólo 21 años, el número dos del tenis mundial. El número uno es el suizo Roger Federer, el tenista más completo y laureado de todos los tiempos, según los expertos. Aún así, Nadal se ha convertido en una especie de “bestia negra” para Federer, dado que el joven tenista mallorquín ha derrotado al suizo ocho veces de un total de doce partidos, entre ellos las dos últimas finales de Roland Garros. Recientemente, Nadal, en una larga entrevista, ante la pregunta de qué le diferenciaba de Federer, contestaba lo siguiente: *“Es más completo y elegante que yo. Tiene todos los golpes. Pero también es mayor que yo. La cuestión es intentar copiarle. Cuando uno lo hace tan bien, hay que cogerle de referente y mejorar.”* La sabia respuesta de Rafael Nadal encierra el quid de las reflexiones que desgranaremos a continuación.

Si nos preguntan cuál es, o ha sido, nuestra principal fuente de aprendizaje, probablemente la respuesta más inmediata nos remite a lugares físicos que asociamos con la formación más o menos estándar, es decir, el colegio, la universidad, las escuelas de negocio, y, eventualmente, el trabajo. Seguramente, también identificaremos elementos o medios que están a nuestro alcance y que suelen tener carácter informativo, como libros, revistas, televisión, prensa, Internet, etc. Es decir, soportes de información que pueden emplearse como formación (es obvio, que en todos los casos señalados también lo pueden ser de deformación...).

Sin embargo, tal como apunta Nadal al referirse a Federer, existe otra fuente de aprendizaje, mucho más cercana que cualquier otra, pero, al mismo tiempo, menos inmediata. Nos estamos refiriendo a las personas que nos rodean, un recurso que interactúa continuamente con nosotros y que, sin embargo, despreciamos o ignoramos involuntariamente.

Las personas que conforman nuestro círculo personal y profesional pueden ser una excelente fuente de aprendizaje. Todos deberíamos ser conscientes de la importancia de identificar modelos de referencia en quienes poder inspirarnos para desarrollar nuestros puntos de mejora.

De hecho, en la primera etapa de nuestras vidas –la infancia–, el observar a adultos e intentar imitarles es la herramienta básica de desarrollo. Curiosamente, ese método de aprendizaje se va perdiendo a medida que crecemos.

Al crecer, consolidamos nuestras creencias y nuestra visión del mundo de tal modo que vamos, progresiva e inconscientemente, interponiendo cada vez más barreras en relación a lo que otras personas nos pueden aportar. Esto nos lleva a cometer errores tan consabidos como escuchar cada vez menos (y, a menudo, hablar cada vez más).

Quizá lo más inmediato y tangible que podemos aprender de los demás –de aquellos que hemos identificado como modelos de referencia– es “conocimiento”, en el sentido más técnico del término (lo que los anglosajones denominan “know-how”). No obstante, en las últimas décadas hemos ido asumiendo que más que las aptitudes, lo que nos acerca o aleja de esa cosa llamada éxito son las actitudes. El ejemplo Nadal-Federer se circunscribe a conocimiento y aptitudes técnicas, pero parece indiscutible que el aprendizaje de terceros puede extenderse al terreno de las actitudes. Todos conocemos a personas de las que admiramos su forma de comunicar, o su estilo al negociar o su capacidad de encajar adversidades... Por tanto, el aprendizaje por emulación debe fijarse tanto en “best practices” en conocimiento como en actitudes.

Aprender de los seres humanos que nos rodean es una oportunidad inigualable para evo-

lucionar hacia nuestros objetivos personales y profesionales (y si nos ponemos trascendentes, para acercarnos a ese horizonte siempre anhelado llamado felicidad).

Si lo analizamos desde un punto de vista riguroso y científico, encontramos una explicación muy lógica: el aprendizaje es básico primero para sobrevivir y después para evolucionar. Si no acumulásemos experiencias en la memoria para recordarlas en las nuevas situaciones (proceso al que llamamos aprendizaje), no incorporaríamos nuevos recursos para protegernos de nuevos peligros. Del mismo modo, y saltando a los niveles superiores de la pirámide de Maslow, el aprendizaje nos proporciona recursos para saborear y disfrutar de las experiencias.

Empresarialmente, hace poco más de 20 años surgió el concepto de *benchmarking*, entendiendo como tal el proceso operativo de aprendizaje y adaptación permanente, cuyo fin es la optimización de los resultados y logros de una organización.

El *benchmarking* es la búsqueda en otras organizaciones, e incluso en otros sectores, de mejores prácticas en un proceso o servicio determinado, con el fin de que una empresa pueda aprender cómo hacer mejor las cosas. No se trata de copiar directamente un modo de hacer o una práctica determinada, sino de emularla, interiorizarla y adaptarla a la propia organización y cultura.

El *benchmarking* no tiene porqué circunscribirse a las organizaciones, sino que puede extenderse a los individuos, que es lo que proponemos a través de estas líneas. Probablemente, un término adecuado para ese aprendizaje individual por emulación sea el de "*benchmarking* personal".

El aprendizaje a partir de la observación y emulación de personas de referencia exige tiempo y perseverancia: para identificar los modelos personales de referencia; para observarlos con detenimiento y captar toda la información relevante (*aprender aprehendiendo*, si nos permiten el juego de palabras); para incorporarlos a nuestro acervo (*aptitudinal* y/o *actitudinal*) y, por último, para ejercitarlos en cuanto nos sea posible. El aprendizaje real sólo llega a través de la experiencia, perfeccionándose con la práctica.

Por tanto, cuando nos referimos al aprendizaje por emulación, o al "*benchmarking* perso-

## Todos deberíamos ser conscientes de la importancia de identificar modelos de referencia en quienes poder inspirarnos para desarrollar nuestros puntos de mejora )

nal", estamos hablando de algo más que de una simple copia consciente o inconsciente de algo que nos gusta. Lo que aquí proponemos es una reflexión y un análisis para descubrir por qué debemos y queremos adoptar una actitud específica y cómo podemos hacerlo para adaptarla a nuestra personalidad y nuestra forma de ser. Cuando se consigue realizar este ejercicio es cuando somos plenamente conscientes del valor de esta actividad y, en consecuencia, cuando somos capaces de corregir algún punto del proceso si es necesario. De otra forma, lo único que hacemos es una simple copia que ni se adapta a nosotros ni nos aporta todo el valor que debería.

¿El aprendizaje a partir de otras personas debe limitarse a conocimientos y actitudes positivas? Evidentemente, no. El ejemplo negativo, el "anti-ejemplo", es también una excelente fuente de aprendizaje. Muchas veces, nos topamos con personas que tienen una manera de ser y unas actitudes que juzgamos totalmente inadecuadas. La observación de estos referentes negativos nos ayuda a aprender cómo no queremos ser, por tanto es interesante identificar y examinar sus carencias o incompetencias para modular, a partir de ese "anti-espejo", nuestros propios comportamientos.

Seamos adultos inteligentes. Mantengamos el espíritu curioso y abierto de los niños. Exploremos mejor las oportunidades que nos brinda el entorno y, en particular, esa inagotable fuente de aprendizaje que son las personas que nos rodean. Los individuos que aprenden pulsando continuamente el entorno e interactuando con él generan organizaciones que aprenden (y viceversa).

Para terminar, nos quedamos con una cita del filósofo norteamericano Ralph Waldo Emerson: "*Todas las personas que conozco son superiores a mí en algún sentido. En ese sentido, aprendo de ellas.*" )